



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

Hau den Lieferanten!

Schulze, Anja

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-173893>

Newspaper Article

Originally published at:

Schulze, Anja. Hau den Lieferanten! In: Tagesanzeiger, 6 March 2015, 10.

Wer die Autoindustrie beliefert, stand bereits in guten Zeiten unter einem enormen Preisdruck. Für Schweizer Unternehmen, darunter viele KMU, kommt nun der hohe Frankenkurs dazu. Wie überlebt man das?



Dem Auto beim Händler siehts mans nicht zwar nicht an, aber um seine Einzelteile wird bitter gefeilscht. Foto: Keystone

Von [Rita Flubacher](#)

Redaktorin Wirtschaft

@tagesanzeiger 06.03.2015

[Facebook](#) [Facebook](#) [Auf Facebook teilen](#)

[Twitter](#) [Twitter](#) [Bei Twitter veröffentlichen](#)

[Senden](#) [Senden](#) [Per Mail senden](#)

[Kommentare](#) [26 Kommentare](#) [Kommentar schreiben](#)

Feedback

Tragen Sie mit [Hinweisen](#) zu diesem Artikel bei oder melden Sie uns [Fehler](#).

Rechtschreibung ☐

Interpunktion ☐

Grammatik ☐

Sachlich ☐

Technisch ☐

Ihre E-Mail Adresse*

Beschreibung des Fehlers*

[senden](#)

Der Schock kam für die Solothurner Firma Paro gleich nach der Aufhebung der Euro-Untergrenze: Ein Grossauftrag im Wert von 1,5 Millionen Euro, den der Hersteller von Montageanlagen in der Tasche hatte, wurde gestrichen. Da hatten auch Nachverhandlungen beim Preis nichts genützt. Rund 20 Prozent des Jahresbudgets waren verloren.

Die auf Lasertechnologie spezialisierte InduLaser beklagt einen «massiven» Einbruch von Neuaufträgen von Schweizer Firmen, welche die Automobilindustrie beliefern: «Die Anfragen liegen fast bei null», heisst es bei der Ostschweizer Firma. Bei der Aargauer GK Tooling ist die Profitmarge von knappen 5 Prozent deutlich ins Minus gerutscht.

Ein Stück Schweiz in jedem Auto

Solche Erfahrungen machen derzeit viele der rund 300 Firmen in der Schweiz, die Zulieferer der weltweiten Automobilindustrie sind. Das geht aus einer [Umfrage](#) hervor, die der Tagesanzeiger.ch/Newsnet vor allem bei kleineren Anbietern durchgeführt hat.

Die Branche setzt über 9 Milliarden Franken um. Der globale Markt für Fahrzeugkomponenten liegt bei 724 Milliarden Franken. «In nahezu jedem Auto auf dieser Welt steckt ein Stück Schweiz», umschreibt Anja Schulze, Professorin und Leiterin des Swiss Center for Automotive Research an der Universität Zürich, die Bedeutung der Schweiz.

Nur dass dieses «Stück Schweiz» jetzt im Euroraum auf einen Schlag 15 bis 20 Prozent teurer geworden ist – und dies in einer Industrie, die berüchtigt ist für ihre gnadenlose Preispolitik. Das ist möglich, weil die Zahl der Autohersteller limitiert ist. Umso grösser ist dafür die Masse der Zulieferer. Die Branche leidet unter Überkapazitäten.

Fachleute sprechen von drei «brutalen» Bedingungen, die ein Unternehmen erfüllen muss, wenn es als Zulieferer bestehen will.

Rigorose Sicherheits- und Qualitätsvereinbarungen. Die Einzelheiten dazu füllen dickste Vertragswerke. Unter anderem wird festgehalten, dass der Zulieferer verantwortlich ist, wenn es zu Problemen mit den von ihm gelieferten Komponenten oder Bestandteilen kommen sollte. Er haftet auch dann, wenn ihm der Auftraggeber alles bis ins Detail vorgeschrieben hat. Ein fehlerhaftes Bauteil kann ein kleineres oder mittleres Unternehmen ruinieren.

Automatische Preisreduktionen. Der Zulieferer wird standardmässig verpflichtet, während der Vertragsdauer jährlich 3 bis 5 Prozent seiner Gesamtkosten zu reduzieren und die Einsparungen an den Abnehmer weiterzureichen.

Outsourcing. Die Autohersteller lagern Forschungs- und Entwicklungsarbeit an ihre Zulieferer aus. Wer hier dabei sein will, muss eine eigene Entwicklungsabteilung haben mit teuren Fachleuten, die er auch dann finanzieren muss, wenn er den Auftrag nicht erhält.

Sowohl Qualität als auch Kosteneffizienz werden von den Autoherstellern regelmässig an Ort und Stelle überprüft. Solche Audits bei den Zulieferern dauern ein bis zwei Tage. Der Zulieferer hat für den Autohersteller wie ein offenes Buch zu sein. Wer an einen Auftrag kommen will, muss seine Kalkulationen bis ins Detail offenlegen. Dazu gehört auch eine lückenlose Übersicht über die Unterlieferanten des Zulieferers.

Zugeständnis um Zugeständnis

Daneben gibt es weitere Methoden, um die Zulieferer zu maximalen Zugeständnissen zu zwingen. Die Einkäufer picken sich aus den Offerten für einen Auftrag

die günstigsten Konditionen heraus und erstellen ein fiktives Angebotsprofil. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass chinesische Herstellerpreise als Messlatte gesetzt werden. Die Anbieter werden eingeladen, ihre Offerte entsprechend anzupassen – nach unten. «Wer den Zuschlag erhält, ist allerdings noch nicht aus dem Schneider», erklärt Harald Schatz vom Berater-Netzwerk Peter Schreiber & Partner in der Nähe von Stuttgart. Der Anbieter muss eine weitere Preisreduktion anbieten, bevor er den Auftrag auf sicher hat. Dieser Vorgang kann im sogenannten «Mehrraumverfahren» abgewickelt werden: Vor alle kleinere Anbieter werden in verschiedenen Hotelzimmern einquartiert, der Einkäufer pendelt zwischen den Räumen und presst Zugeständnis um Zugeständnis ab. Beliebt sind auch Online-Auktionen unter grossem Zeitdruck.

Zu den weiteren Tricks gehört die Aufteilung von grösseren Aufträgen auf zwei Lieferanten. Legt sich der eine bei Forderungen nach Preisnachlässen quer, erhält der andere einen grösseren Teil des Auftrags, bis der erste Lieferant einknickt. Zahlungsfristen bis zu 90 Tagen sind keine Seltenheit.

«Zulieferer auspressen lohnt sich»

Besonders umstritten, aber seit wenigen Jahren «gängige Praxis», so der Unternehmensberater Hans-Andres Fein, sind sogenannte «Quick-Savings». Um bei Offerten mitzumachen, werden Lieferanten aufgefordert, eine Einmalzahlung zu tätigen. Bei Grossaufträgen kann das in die Millionen gehen. Laut den Beobachtungen von Fein wird das auch bei etablierten Kundenbeziehungen gemacht. Für den Anbieter sei dies oft die einzige Möglichkeit, Folgeaufträge zu sichern und so seine Produktionskapazitäten auszulasten. «Anstand und Respekt sind verloren gegangen», kritisiert Harald Schatz, der seit bald 30 Jahren im Business ist, diese Methoden.

Besserung ist nicht in Sicht. Erst vor kurzem hat Daimler-Chef Dieter Zetsche bekannt gegeben, dass der Konzern erneut Milliarden einsparen will. Weil laut Berater Schatz 60 bis 70 Prozent eines Autos aus zugekauften Teilen, Modulen und Systemen besteht, lohnt es sich, die Zulieferer auszupressen.

Daimler ist kein Einzelfall. Die Boston Consulting Group (BCG) hält in ihrer neusten Studie fest, dass die Automobilindustrie vor einer der grössten Kostenreduktionen seit Jahren steht. «Davon werden die Zulieferer 55 bis 65 Prozent tragen müssen.» Gleichzeitig drängen die Hersteller ihre Lieferanten dazu, Produktionskapazitäten und Entwicklungsabteilungen in die Schwellenländer zu verschieben, wo die neuen Wachstumsmärkte sind. Für Deutschland rechnen die Berater mit einem Abbau von 35'000 Stellen in der Zuliefererbranche. Im Vergleich dazu: In der Schweiz sind insgesamt rund 25'000 Personen in diesem Sektor beschäftigt.

Preisauflschlag für Schweizer

In diesem hoch kompetitiven Feld müssen die Schweizer KMU nun auch noch den Frankenschock auffangen. Die Palette der Massnahmen ist beschränkt: Die Firmen fordern von ihren Unterlieferanten Währungsrabatte. Der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen wird ins Ausland verschoben. Dass dabei nicht immer die gleichen Preise verrechnet werden wie der ausländischen Konkurrenz, musste die Solothurner Firma Paro erfahren. Sie erwischte einen deutschen Komponentenlieferanten, der den Schweizern ein Bauteil 12 Prozent teurer verkaufen wollte als den Deutschen. «Wenn man nicht aufpasst, wird man schamlos abgezockt», schreibt die Firma.

Einige KMU haben bereits im Januar den Personalbestand reduziert und wie etwa InduLaser bereits aufgegleiste Expansionspläne in der Schweiz sistiert. Die Basler Technologiefirma Jaquet entlöhnt ihre Beschäftigten, die im nahen Ausland wohnen, in Euro. Andere verschieben die Aufträge in Niederlassungen in Osteuropa. Zum Standard gehört die Erhöhung der Arbeitszeit. Diese ordnen selbst die Grossen in der Branche wie Georg Fischer oder Autoneum an.

Branchenkenner rechnen damit, dass sich bis Ende dieses Jahres bis zu einem Fünftel der KMU aus dem Automobilgeschäft zurückziehen könnte, falls der Franken weiterhin so stark bleibt.

Dennoch Geld zu verdienen

Wer den Währungssturm und die extremen Anforderungen der Autohersteller übersteht, «der kann Geld verdienen», erklärt Andreas Wälti, Berater bei der MCG Consulting Group in Stuttgart. Schweizer Anbieter würden in der Branche als innovativ gelten. Präzision und Produktequalität seien «hervorragend». Man müsse seine Innovationskraft nun noch stärker unter Beweis stellen, heisst es beim ETH-Spin-off Sensirion. Das Unternehmen in Stäfa stellt kleinste Umweltsensoren her und sieht sich dem Wettbewerbsdruck weniger ausgesetzt als andere Zulieferer.

Dass ordentlich Geld verdient werden kann, beweisen derzeit vor allem die grossen Anbieter. Bei Georg Fischer ist die Automotive-Division die renditestärkste. Dätwyler, die unter anderem Bremsysteme und Sicherheitsausrüstungen herstellt, meldet für 2014 ein kräftiges und profitables Wachstum. Autoneum meldete am Donnerstag einen Gewinnsprung von 36,2 Millionen auf 102,8 Millionen Franken. Mit einer operativen Marge von 6,9 Prozent sieht sich der Hersteller von Wärme- und Lärmschutzkomponenten über jenem der Konkurrenz. Ihnen allen ist eigen, dass sie in Fabriken rund um den Globus produzieren und so dem hohen Frankenkurs grösstenteils ausweichen können. Ein Schritt, der den Kleinen verwehrt ist.

Erstellt: 05.03.2015, 23:12 Uhr



Zum Vergrössern Grafik anklicken.

Artikel zum Thema

Die Abwanderung der Automobilzulieferer